

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Período de sesiones anual  
de la Junta Ejecutiva**

**Roma, 3-6 de junio de 2013**

## **ASUNTOS FINANCIEROS, PRESUPUESTARIOS Y DE RECURSOS**

**Tema 6 del programa**

*Para examen*

**S**

Distribución: GENERAL

**WFP/EB.A/2013/6-G/1/Add.1**

8 mayo 2013

ORIGINAL: INGLÉS

## **RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio web del PMA (<http://executiveboard.wfp.org>).

# NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

**El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.**

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a la funcionaria del PMA encargada de la coordinación del documento, que se indica a continuación, de ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Directora Adjunta, OSZ\*  
y Jefa del Servicio de Innovación  
en materia de Programas:

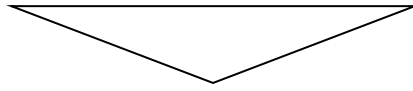
Sra. A. Conte

Tel.: 066513-2086

Para cualquier información sobre la disponibilidad de los documentos destinados a la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645/2558).

\* Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones

## PROYECTO DE DECISIÓN\*



La Junta toma nota del documento titulado “Respuesta de la dirección del PMA a las recomendaciones formuladas en el informe del Auditor Externo sobre la utilización de las transferencias de efectivo y cupones” (WFP/EB.A/2013/6-G/1/Add.1).

---

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

## ANTECEDENTES

1. La dirección del PMA acoge con satisfacción el presente examen y las recomendaciones formuladas, que respaldan el modelo operativo elaborado en 2012 por la Iniciativa de Ayuda Monetaria para el Cambio, con vistas a la ampliación de la utilización de las transferencias de efectivo y cupones.
2. La mayoría de las operaciones examinadas en la auditoría de resultados se diseñaron y ejecutaron durante proyectos piloto de transferencias de efectivo y cupones. Se han abordado varios de los problemas detectados mediante la elaboración de nuevos procesos, herramientas y orientación normativa, que la Dependencia de Ayuda Monetaria para el Cambio (OSZIC, anteriormente ODXC) implantará gradualmente en el transcurso de 2013, si bien para su aplicación sistemática será necesario desarrollar las capacidades de las oficinas en los países. El PMA se basará en las constataciones y recomendaciones del Auditor Externo para mejorar su gestión de las transferencias de efectivo y cupones.
3. En el cuadro recapitulativo adjunto se exponen las respuestas específicas.



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 1:</b></p> <p>a) Para ampliar al máximo la utilización de las transferencias de efectivo y cupones, el PMA debería elaborar a la mayor brevedad posible herramientas institucionales que permitan comparar la relación costo-eficacia de las diferentes modalidades de transferencia sobre la base de criterios y normas preestablecidos.</p> <p>b) Antes de elegir la modalidad de transferencia idónea, las oficinas en los países deberían realizar un análisis comparativo de la relación costo-eficacia de las modalidades de transferencia de efectivo y cupones.</p> <p>c) Las oficinas en los países deberían utilizar las herramientas institucionales para evaluar la capacidad sectorial (actividades comerciales minoristas, servicios financieros, tecnología de la información y seguridad) antes de elegir la modalidad de prestación de asistencia más adecuada.</p>	<p>OSZIC</p> <p>Departamento de Gestión de las Operaciones (OM)</p> <p>Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas (RM)</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>Debe analizarse la relación costo-eficacia de las opciones de intervención.</p> <p>a) La OSZIC ha elaborado nuevos procesos institucionales e indicadores para analizar y comparar la relación costo-eficacia ex ante de las distribuciones de alimentos y las transferencias de efectivo y de cupones.</p> <p>b) La OSZIC y Oficiales de Programas regionales de efectivo y cupones darán apoyo a las oficinas en los países para aplicar e implantar las nuevas herramientas.</p> <p>c) Se han creado y probado herramientas institucionales para evaluar la capacidad de los sectores. Su utilización se extiende gradualmente en las oficinas en los países, a medida que el personal desarrolla sus capacidades y adquiere experiencia.</p>	<p>Diciembre de 2014</p>
<p><b>Recomendación 2:</b></p> <p>a) El PMA necesita finalizar la formulación de directrices sobre la selección de asociados cooperantes que trabajen en proyectos de transferencias de efectivo y cupones, y, en particular, por lo que respecta a la distribución de efectivo y la monetización de los cupones, adoptando criterios objetivos y bien documentados, como las capacidades y aptitudes de los asociados.</p> <p>b) Todas las oficinas en los países deberían contar con una lista de asociados cooperantes, y disponer asimismo de un sistema de evaluación adecuado de estos asociados en relación con los proyectos de transferencia de efectivo y cupones, que pudiera utilizarse para hacer un seguimiento de los asociados y para su participación ulterior en los programas.</p>	<p>OSZIC; OM; RM</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>En la mayoría de los casos se encargarán de distribuir el efectivo o los cupones instituciones financieras u otros proveedores de servicios. No obstante:</p> <p>a) Cuando el PMA contrate a un asociado cooperante para la distribución de efectivo a los beneficiarios o para la monetización de cupones a nivel minorista, será necesario hacer una evaluación adicional de la capacidad y la experiencia del asociado. La OSZIC está elaborando un módulo de capacitación sobre los programas de transferencias de efectivo y cupones del PMA realizados por los asociados.</p> <p>La Directiva conjunta sobre la utilización de efectivo y cupones, que publicarán la Dirección de Finanzas y Tesorería y la Dirección de Políticas, Programas e Innovaciones, incluirá orientaciones sobre la selección de los asociados cooperantes para proyectos de este tipo, y recomendará evaluar la capacidad de los asociados en asuntos financieros sobre la base de un enfoque armonizado de criterios relacionados con las transferencias de efectivo (Sección 4.1.3).</p>	<p>Diciembre de 2014</p>

**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
		b) La disponibilidad y capacidad de los asociados cooperantes en proyectos de transferencias de efectivo y cupones suelen depender del contexto. El PMA está de acuerdo con que se lleven listas de asociados y se depure el proceso de evaluación. Las directrices institucionales sobre seguimiento y evaluación están en proceso de elaboración. Le remitimos a la respuesta de la dirección a la recomendación 9 del Informe del Auditor Externo sobre la colaboración con los asociados cooperantes (WFP/EB.A/2013/6-F/1).	
<p><b>Recomendación 3:</b></p> <p>a) El PMA debería utilizar en mayor medida a proveedores de servicios financieros en los proyectos basados en la transferencia de efectivo y cupones de modo de aprovechar sus aptitudes financieras y su infraestructura, siempre que existan proveedores fiables de estos servicios y sea factible su participación.</p> <p>b) Deberían ultimarse las directrices institucionales relativas a la negociación de los honorarios de los proveedores de servicios financieros.</p> <p>c) La selección de los proveedores de servicios financieros debería basarse en su responsabilidad financiera y capacidad de actuación, y sus contratos deberían incluir siempre una disposición penal sobre las deficiencias del desempeño.</p>	OSZIC; RM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La dirección reconoce que el PMA debe aprovechar las aptitudes y la infraestructura de los proveedores de servicios financieros, y que los contratos deben basarse en una evaluación de su capacidad para apoyar las intervenciones del PMA. Se están difundiendo nuevas herramientas y directrices entre las oficinas en los países, que incluyen modelos para solicitar propuestas a estos proveedores y formular acuerdos jurídicos.</p>	<p>a) Diciembre de 2014</p> <p>b) Recomendación aplicada</p> <p>c) Diciembre de 2014</p>



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 4:</b> El PMA debería incluir prioridades específicas en materia de género al aplicar las modalidades de transferencia de efectivo y cupones.</p>	OSZIC	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>En las actividades de transferencia de efectivo y cupones debe aplicarse la política del PMA en materia de género. Para conocer mejor los problemas de género que pueden plantearse en las intervenciones de efectivo y cupones, el PMA y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados han estudiado conjuntamente el impacto de las transferencias de efectivo y cupones en las cuestiones de género, la protección y la dinámica social. El PMA ha dado su conformidad para que se tengan en cuenta estos elementos en el diseño de las intervenciones. En 2014 llevará a cabo una evaluación temática de estas transferencias que aportará más información sobre los aspectos de género, e incluirá recomendaciones (véase asimismo la recomendación 11).</p>	Recomendación aplicada
<p><b>Recomendación 5:</b> La gestión de la cadena de suministro es imprescindible en las modalidades de transferencia de efectivo y cupones a fin de garantizar la disponibilidad adecuada y oportuna de los recursos necesarios para la ejecución sin sobresaltos de los proyectos que utilizan dichas modalidades.</p>	OSZIC; RM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>La gestión de la cadena de suministro que realizan las oficinas en los países respecto de las actividades de efectivo y cupones se asemeja a la realizada respecto de la distribución de alimentos. Se están perfeccionando las herramientas de gestión de la cadena de suministro, y se prevé contar con modelos normalizados previstos en 2013-2014. Conviene recordar, sin embargo, que la gestión de la cadena de suministro no puede dar plena solución a los casos de falta o retraso de recursos; la causa primera no es la falta de planificación, sino la falta de recursos previsible.</p> <p>La información sobre la cadena de suministro —remitida mensualmente por las oficinas en los países y consolidada por los despachos regionales— es uno de los elementos que tiene en cuenta el Comité de Asignación Estratégica de Recursos para orientar la priorización y asignación, y está a disposición asimismo de la Dirección de Asociaciones con los Gobiernos y la Dirección de Asociaciones con el Sector Privado.</p>	Diciembre de 2014



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 6:</b> Deberían establecerse procedimientos operativos estándar que prevean otros mecanismos predefinidos para resolver los problemas operacionales que puedan dificultar la distribución puntual de efectivo y cupones a los beneficiarios.</p>	OSZIC; RM	<p>Recomendación aceptada. Los retrasos en la ejecución de varios proyectos piloto de efectivo y cupones se debieron a la falta de experiencia en los ámbitos de las transferencias de efectivo o la monetización de cupones, a saber, el pago a los minoristas. Las oficinas en los países han adquirido experiencia y ya están preparadas para prevenir los problemas de ejecución de este tipo. Asimismo se están incluyendo medidas de contingencia en los procedimientos operativos estándar.</p>	Diciembre de 2014
<p><b>Recomendación 7:</b></p> <p>a) Las oficinas en los países deben reforzar el seguimiento posterior a la distribución y el seguimiento de la seguridad alimentaria y de los mercados, con especial hincapié en los productos y los efectos.</p> <p>b) El PMA debe implantar, de manera progresiva y con carácter prioritario, un sistema institucional de gestión de los beneficiarios para el registro, la gestión y el seguimiento de estos en todas las oficinas en los países, con el objetivo último de facilitar la presentación de informes completos y puntuales sobre la asistencia que se presta a los beneficiarios.</p>	OSZIC; OM	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>a) El seguimiento y la evaluación de los programas son procesos cruciales, que deben aplicarse en las intervenciones de distribución de efectivo y cupones.</p> <p>b) Se está poniendo a prueba un sistema institucional para las operaciones de efectivo (SCOpe) en la República Democrática del Congo, Kenya, Somalia y el Sudán.</p>	<p>a) Diciembre de 2014</p> <p>b) Diciembre de 2014</p>
<p><b>Recomendación 8:</b></p> <p>a) Los despachos regionales deben desarrollar las capacidades de las oficinas en los países, a través de sus expertos técnicos recién nombrados, y tener mayor presencia en la prestación de apoyo técnico a las oficinas en los países.</p>	OM; RM	<p>Recomendación aceptada. Los despachos regionales tienen el deber de prestar apoyo técnico a las oficinas en los países. No obstante, hay que invertir más en el desarrollo de las capacidades, incluida la contratación de personal externo con experiencia en la ejecución de transferencias de efectivo y cupones, para que apoye a los despachos regionales en el desempeño de esta función.</p>	Diciembre de 2014



**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
<p>b) Los despachos regionales, en colaboración con la Sede, deben elaborar listas de verificación con miras a supervisar los proyectos basados en la transferencia de efectivo y cupones y asegurar que se aplique el mecanismo de supervisión adecuado, en consonancia con las mayores responsabilidades derivadas del nuevo diseño orgánico para que el PMA sea apto para su finalidad.</p>			
<p><b>Recomendación 9:</b> Habida cuenta de que las modalidades de transferencia de efectivo y cupones se encuentran en vías de ampliación, recomendamos que, con carácter prioritario, se formulen directrices y herramientas institucionales para la normalización y la mitigación de los riesgos. La Sede del PMA debe plantearse reforzar su función de seguimiento a fin de implantar estas modalidades a mayor ritmo, y recopilar las mejores prácticas y difundirlas entre todas las oficinas en los países.</p>	OSZIC; RM	<p>Recomendación aceptada. La OSZIC ha elaborado herramientas y directrices institucionales para normalizar las actividades de distribución de efectivo y cupones, que incluyen evaluaciones de riesgos, a macro y micro nivel, y se centran en la capacidad de los asociados y los riesgos operacionales.</p>	Junio de 2015
<p><b>Recomendación 10:</b> Recomendamos que el PMA formule directrices sobre capacitación y fortalecimiento de las capacidades en el marco de las actividades preliminares de los proyectos, con la participación del personal del PMA en los despachos regionales y las oficinas en los países, los asociados cooperantes y las comunidades locales. Debe hacerse mayor hincapié en el fortalecimiento de las capacidades, evaluando los conocimientos con que cuenta el PMA entre su personal en materia de ejecución de proyectos de transferencia de efectivo y cupones y, en caso necesario, recurriendo a especialistas externos.</p>	OSZIC	<p>Recomendación aceptada. Tras la capacitación impartida en talleres presenciales en 2012, a fin de abarcar al mayor número de funcionarios posible se está estudiando la posibilidad de adoptar la modalidad de aprendizaje electrónico y de ofrecer otros programas de capacitación a través de Internet para el desarrollo de las capacidades. Se debe invertir más en el desarrollo de las capacidades, sin descartar la contratación de personal externo con experiencia en la ejecución de proyectos de efectivo y cupones. La OSZIC también está elaborando un módulo de capacitación para los asociados cooperantes, en el que se abordan las necesidades específicas de diseño y ejecución de proyectos de efectivo y cupones.</p>	Diciembre de 2014





**RESPUESTA DE LA DIRECCIÓN DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES FORMULADAS EN EL  
INFORME DEL AUDITOR EXTERNO SOBRE LA UTILIZACIÓN DE LAS TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO Y CUPONES**

Recomendaciones	Dependencia responsable	Respuesta de la dirección y medidas adoptadas	Plazo de aplicación
<p><b>Recomendación 11:</b></p> <p>a) Deben realizarse análisis periódicos de los proyectos de transferencia de efectivo y cupones.</p> <p>b) El PMA debe formular un conjunto de directrices sobre la evaluación del impacto de las modalidades de transferencia de efectivo y cupones, con esferas prioritarias bien definidas, como la identificación de los beneficiarios, el desempeño de los asociados cooperantes o los proveedores de servicios financieros, la interacción con el gobierno local, las cuestiones de género, la estrategia de puesta en marcha y retirada, el impacto a corto plazo en el hambre y la inseguridad alimentaria, el impacto a medio plazo en el restablecimiento de los medios de subsistencia y el impacto a largo plazo en la capacidad de los países para atender a las necesidades de la población. Dependiendo de cuál sea la situación sobre el terreno, la evaluación del impacto podría ampliarse para que incluyera investigaciones en algunas de las esferas, pero será necesario presentar informes sobre todas ellas a fin de tener una visión completa de la utilidad de la modalidad de transferencia de efectivo y cupones.</p>	<p>OSZIC; RM</p>	<p>Recomendación aceptada.</p> <p>a) La Oficina de Evaluación (OEV) evaluará en 2014 la política por la que se rigen los proyectos de efectivo y cupones para conocer los resultados obtenidos hasta el momento. Dependiendo de la calidad de las pruebas que se obtengan y de las evaluaciones mencionadas en el párrafo b), la OEV estudiará la posibilidad de emprender una serie de evaluaciones del impacto.</p> <p>b) Se están elaborando directrices y herramientas para evaluaciones a posteriori de proyectos y operaciones, que incluyen criterios para medir el impacto.</p> <p>El PMA contribuye asimismo a la comunidad de prácticas más amplia con cuatro estudios en los países, en los que se compara el impacto de las distribuciones de alimentos y las transferencias de efectivo y cupones en la mejora de la seguridad alimentaria de los beneficiarios.</p>	<p>Diciembre de 2014</p>

---

## LISTA DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

OEV	Oficina de Evaluación
OM	Departamento de Gestión de las Operaciones
OSZIC	Dependencia de Ayuda Monetaria para el Cambio (anteriormente ODXC)
RM	Departamento de Gestión de Recursos y Rendición de Cuentas